

Um Estudo da Situação de Inserção Internacional dos Fabricantes de Calçados do Vale do Rio Dos Sinos no Rio Grande do Sul

José Carlos Lehn ¹

Luciana Hoppe ²

Cássia Hofstatter ³

RESUMO

O presente estudo apresenta o levantamento da situação de internacionalização das indústrias de calçados do Vale do Sinos, realizada no primeiro semestre de 2004, incluindo os municípios de Novo Hamburgo, Campo Bom, Estância Velha, Sapiranga, Portão, Ivoti, Igrejinha, Taquara, Dois Irmãos, Três Coroas, Parobé, Nova Hartz, Lindolfo Collor, Presidente Lucena, Araricá, Morro Reuter e Santa Maria do Herval. Realizou-se uma pesquisa descritiva, através de entrevistas diretas nas indústrias, mediante prévio contato telefônico. Elaborou-se um banco de dados através de consulta a bases das entidades de classe, sindicatos e prefeituras municipais, com a colaboração importante da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha. Foram entrevistadas 220 (duzentos e vinte) indústrias de calçados. A amostra configurou-se como não-probabilística por julgamento. Foi possível notar que há diversos campos que devem ser aprimorados a fim de que um processo de internacionalização mais eficaz seja implementado. Estes campos incluem maior informação dos mercados externos, fluência em outros idiomas e a participação em eventos externos de forma mais contundente. Ficou evidente a existência de espaço para um grande acréscimo dos negócios internacionais, mas, para que isso ocorra de fato, as empresas do Vale do Sinos devem estar mais organizadas estrategicamente, com mais conhecimento dos processos, bem como das oportunidades e ameaças que os mercados escolhidos proporcionam.

PALAVRAS-CHAVE: Negócios internacionais. Internacionalização. Vale do Sinos. Calçado.

ABSTRACT

This study presents a survey about the situation of internationalized shoes industries of Valley of Sinos region, realized on the first semester of 2004, including the cities of Novo Hamburgo, Campo Bom, Estância Velha, Sapiranga, Portão, Ivoti, Igrejinha, Taquara, Dois Irmãos, Três Coroas, Parobé, Nova Hartz, Lindolfo Collor, Presidente Lucena, Araricá, Morro Reuter and Santa Maria do Herval. It was done a descriptive research through directly interview in the industries, with previous telephone contact. It was elaborated a database by consulting class entities, unions and city halls databases, with an important collaboration from the commercial, industrial and services association of Novo Hamburgo, Campo Bom and Estância Velha. Two hundred and twenty shoes industries were interviewed. The sample is configured as non-probabilistic by judgment. It was possible to notice that there are several fields that must be implemented. Those fields include more information about external markets, fluency in other languages and participation in external events in an incisive way. It was evident there is a space for a big increase of international business, but, in order to that happen, the companies of Valley of Sinos region must be more strategically organized, with more knowledge about processes as well as about opportunities and threats offered by the chosen markets.

KEYWORDS: International business. Internationalization. Valley of Sinos region. Shoes.

¹ Professor do Curso de Administração e coordenador da Trade One da FEEVALE. Mestre em Administração. E-mail: jclehn@feevale.br.

² Coordenadora da especialização em Gestão Estratégica de Marketing - Ênfase em Administração de Vendas, consultora do Centro de Pesquisa e Planejamento e professora dos Cursos de Administração e de Comunicação da FEEVALE. Mestre em Administração. E-mail: lhope@feevale.br.

³ Coordenadora do Centro de Pesquisa e Planejamento da FEEVALE. Professora do Curso Técnico de Gestão de Negócios da Escola Duque de Caxias. Bacharel em Administração de Empresas. E-mail: cassiah@feevale.br.

INTRODUÇÃO

A indústria calçadista gaúcha tem considerável importância na economia brasileira e apresenta-se como uma das mais destacadas da economia do Estado do Rio Grande do Sul. Tal indústria, bem como a brasileira, tem merecido um bom número de estudos: Copetti (1976); Mosmann (1998; 1999); Schmitz (1993); Klein (1991); Broda (1999); Fensterseifer (1995); Bazan e Navas-alemán (2001); Humphrey e Schmitz (2000); Schmitz e Knorringa (1999); Schmitz (1998) e Bazan e Schmitz (1997). Essa circunstância comprova também a relevância do segmento produtor de calçados em nível da pesquisa acadêmica.

Quando comparada com outros ramos manufatureiros nacionais, em se tratando de exportações, a indústria gaúcha de calçados tem se mostrado, nas últimas três décadas e meia, como uma das mais competitivas em termos internacionais (MOSMANN, 2000). Conforme Copetti (1976), foram os gaúchos que iniciaram as exportações de calçados no ano de 1967, tendo sido os primeiros embarques realizados pela empresa Strassburger S/A, de Campo Bom-RS.

Destaca-se a exportação como uma das primeiras e principais estratégias alternativas de marketing internacional para a entrada das empresas nos mercados externos. A exportação como estratégia de internacionalização mostra-se muito eficiente no sentido de ser fator de crescimento das firmas que se inserem no contexto global. A conquista de mercados internacionais é reconhecida como uma das mais importantes atividades alavancadoras do progresso dos países, tendo em conta a geração de divisas e a conseqüente criação de emprego e renda.

O modelo da teoria de internacionalização da Escola de Uppsala - Escola Nórdica -(ROCHA, 2002; HOLLENSSEN, 2004) indica que as empresas iniciariam suas atividades no exterior com um envolvimento leve, iniciando através da exportação.

As vendas externas de calçados alcançaram, em 2005, a cifra U\$ 1,887 bilhões, o mais alto valor desde o ano de 1993, sendo que as exportações do produto atingiram a cifra de U\$ 1,846 bilhões. Este valor representa um crescimento de aproximadamente 22% em relação ao ano de 2003, quando foram exportados U\$ 1,549 bilhões e ao redor de 4% de aumento em relação a 2004, quando foram exportados 1,809 bilhões (ABICALÇADOS, 2007). Cabe enfatizar, enaltecendo os números de 2005, que o patamar alcançado em 1993 foi considerado como uma "bolha" nas exportações do segmento calçadista (MOSMANN, 1999). De 1992 até 2005, as exportações se mantiveram em um patamar entre U\$ 1,2 e 1,6 bilhões. Em 2006, o desempenho foi inferior, com as vendas caindo para U\$ 1,854 bilhões (ABICALÇADOS, 2007).

Frente a esta realidade, o presente estudo tem como foco a internacionalização das indústrias

calçadistas da região do Vale do Sinos. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: qual a situação de inserção internacional das indústrias calçadistas do Vale do Sinos?

Assim, aspectos relacionados à internacionalização dos fabricantes de calçados do Vale do Sinos constituem o objeto do estudo neste artigo. Merecem especial destaque questões relacionadas a produto, negócios com o mercado externo, principalmente através da exportação, *performance* das exportações, mercados de destino, participação em feiras comerciais internacionais no Brasil e no exterior, principais barreiras enfrentadas no processo de exportação e sugestões de áreas que o Governo deveria priorizar para estimular as exportações.

Para atender os objetivos propostos neste estudo, optou-se por desenvolver a pesquisa em duas etapas: (1) bibliográfica e (2) descritiva. Desta forma, primeiramente, então, foi feita uma pesquisa bibliográfica, conceituando todos os aspectos relevantes para o problema de pesquisa. Quanto ao tipo de coleta de dados, nesta fase, caracterizou-se a documentação indireta abordando os principais assuntos oriundos do problema de pesquisa.

A seguir, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Nesta etapa da pesquisa, a técnica de coleta de dados caracterizou-se como documentação direta que, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), se constitui no levantamento de dados no próprio local onde está sendo feita a coleta de informações, e estes dados podem ser obtidos através de levantamento de campo ou de laboratório.

Então, a pesquisa descritiva foi desenvolvida durante o primeiro semestre de 2004, em 17 municípios do Vale do Rio dos Sinos, e abordou diversos segmentos da indústria, tais como componentes, máquinas, couros, entre outros. Foram realizadas 1227 entrevistas com indústrias da região, portanto, uma amostra bastante considerável em um universo de 2150 empresas. As empresas calçadistas somam, dentro da amostra, 220 empresas. O estudo, ora apresentado, foca-se exclusivamente nestas 220 empresas produtoras de calçados. Convém salientar que a amostragem que caracterizou esta pesquisa foi a não-probabilística por julgamento.

A coleta de dados primários caracterizou-se por entrevistas pessoais realizadas nas próprias indústrias, mediante prévio contato telefônico para agendamento. Os dados secundários, utilizados para compor o banco de dados usado como base na etapa descritiva, foram coletados nas entidades de classe, nos sindicatos e nas prefeituras municipais, com a colaboração importante da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha. A aplicação e a digitação dos questionários foram realizadas por uma equipe previamente treinada. Já o instrumento de coleta de dados foi estruturado com base nos objetivos propostos, o qual foi pré-testado

com o público-alvo anteriormente à coleta de dados. Posterior à coleta de dados, foi realizada a tabulação dos dados no *software* estatístico *Sphinx* e uma análise descritiva dos resultados.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aqui apresentada contempla os mercados-alvo e decisão sobre quais mercados adentrar, as alternativas estratégicas de entrada em mercados externos, bem como as cadeias internacionais de produtos e cadeias de valor globais e nacional do calçado. Além disso, versa sobre feiras comerciais internacionais, as barreiras à entrada no canal de exportação e o Custo Brasil.

1.1 Mercados-alvo e decisão sobre quais mercados adentrar

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a escolha de mercados-alvo potenciais é uma das decisões mais importantes quando uma empresa analisa sua estratégia de expansão nos mercados internacionais.

Keegan e Green (1999) dizem que o passo inicial na escolha de mercados de exportação consiste no conhecimento dos fatores importantes que influenciam as vendas e a rentabilidade do produto que se pretende exportar. Enfatizam ainda que, se a empresa está dando os primeiros movimentos no sentido de tentar exportar, o perfil de produto-mercado deverá basear-se na experiência que a firma possui no mercado nacional. Uma vez definido o produto-mercado, de acordo com esses autores, a empresa deverá avaliar os possíveis mercados, utilizando, para isso, seis critérios: potencial de mercado, acesso ao mercado, custos de embarque, concorrência potencial, adequação de produto e exigências de assistência técnica.

Esses autores afirmam que, após haver sido feita pesquisa dos mercados de maior potencialidade, torna-se necessário realizar uma visita pessoal ao mercado-alvo, com o objetivo de iniciar o programa de marketing de exportação. Para isso, uma das primeiras medidas concretas é participar de feiras e missões comerciais. As feiras de negócios agregam muitos conhecimentos sobre os concorrentes, sua tecnologia, preços e a profundidade de penetração no mercado.

Para Czinkota et al. (2001), a escolha do mercado-alvo depende de um processo de quatro estágios para projetar e analisar mercados: 1) análise preliminar que envolve fatores gerais do país e fatores genéricos específicos por produtos; 2) estimativa dos potenciais de mercado por tipo de produto, que compreende o tamanho e o potencial do mercado nacional; 3) estimativa dos potenciais de venda para os produtos da empresa, representada por comparações de produto, competição, estrutura do mercado, estrutura do canal e os consumidores finais; 4) identificação de segmentos no mercado-alvo, que inclui estratégias de concentração - envolver-se em um

menor número de mercados ou estratégias de diversificação - dedicar-se a um número maior de mercados.

Segundo Minervini (2005), o critério mais correto é o de selecionar o mercado com base na capacidade exportadora - considerada a capacidade da empresa de "pensar globalmente" e se adaptar às exigências dos compradores internacionais -, e fundamentado em uma pesquisa de mercado bastante criteriosa.

Vê-se então que a visão de mundo da empresa, acompanhada de uma bem-executada pesquisa de mercado, representa passos iniciais importantes quando uma empresa pretende se inserir nos mercados internacionais.

1.2 Alternativas estratégicas de entrada em mercados externos

Terpstra e Sarathy (2000) dizem que saber como vender seus produtos para o mercado externo com o maior lucro possível é um dos objetivos do profissional de marketing. Enfatizam ainda que essa questão deve ser estudada em duas etapas: a) o método de entrada nos mercados externos e b) a seleção dos canais de distribuição nos mercados-alvo. Neste estudo, interessa fundamentalmente a primeira dessas duas etapas.

A seleção dos métodos alternativos de ingresso em mercados externos é realizada com base em diferentes fatores de caráter interno e externo à empresa. Os fatores internos incluem os objetivos da empresa, orientação administrativa, recursos disponíveis e o tipo de produto. Os externos compreendem o potencial de mercado, ambiente competitivo, regulamentos no país-alvo e risco político (AKHTER, 1995).

Minervini (2005) ressalta, de forma significativa, que a base de um processo de internacionalização de empresas está fundamentada naquilo que chama de avaliação da capacidade exportadora da empresa. Para esse autor, capacidade exportadora não é capacidade de produção e, sim, a habilidade que tem a empresa de entender os mercados internacionais e ajustar-se a eles, levando em conta aspectos como recursos humanos, projeto, comunicação e gestão.

Para Terpstra e Sarathy (2000), a escolha dos métodos de entrada depende de características particulares à empresa em si e do segmento industrial em que atua, como: 1) os objetivos da firma com relação ao volume de negócios almejado no mercado internacional; 2) a cobertura geográfica que pretende alcançar e o período de tempo de envolvimento externo; 3) o tamanho da empresa em ativos e faturamento; 4) a coleção e natureza de seus produtos (produto industrial ou para consumo, preço alto ou baixo, conteúdo tecnológico); 5) por último, a concorrência no mercado-alvo.

Citam ainda esses autores que há outro critério para selecionar a alternativa de entrada, relacionado menos especificamente ao tipo de empresa e ao segmento em que atua, mas atrelado ao método de entrada em si nos mercados externos, entre os quais se destacam: número de mercados a adentrar, penetração dentro dos mercados, resposta do mercado ao sistema de entrada, aprendizado com a experiência, controle nos mercados-alvo, custos incrementais de marketing, possibilidades de lucro, necessidades de investimento, necessidades ligadas à administração, necessidades de pessoal, exposição a problemas externos e flexibilidade.

Pipkin (2003) apresenta aquilo que ele denomina de dimensões estratégicas relevantes quando da escolha das alternativas de entrada em mercados externos: 1) recursos e capacidades da firma, em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal; 2) necessidades de investimento; 3) riscos assumidos; 4) grau de controle sobre a operação; 5) potencial de lucro. Essas dimensões relevantes dependem do maior ou menor envolvimento da empresa nos mercados internacionais.

Verificados os principais critérios para que uma empresa escolha qual a matriz de entrada a ser utilizada nos mercados em que pretende atuar, faz-se importante verificar as estratégias alternativas de entrada existentes.

As estratégias de entrada em mercados externos são basicamente: exportação - indireta e direta -, licenciamento e franquia, *joint-venture* e investimento externo direto, conforme Terpstra e Sarathy, (2000); Pipkin (2003); Nickels e Wood, (1999); Czinkota et al. (2001); Keegan e Green (1999); Keegan (2005); Kotler (1998); Kotler (2000); Churchill e Peter (2000); Minervini (2005); Kotabe e Helsen (2000). Pipkin (2003) cita as alianças estratégicas internacionais como uma forma de relacionamento colaborativo para entrada em mercados externos. Terpstra e Sarathy (2000) apresentam ainda a fabricação sob contrato e montagem como fontes de produção no exterior e como alternativas para ingresso nos mercados internacionais. Nickels e Wood (1999) citam ainda a importação como uma estratégia de ingresso.

Portanto há uma quantidade bastante considerável de alternativas estratégicas para as empresas adentrarem nos mercados externos. Pipkin (2003) também salienta esse fato e enfatiza que a escolha da estratégia de entrada deriva das dimensões estratégicas antes citadas. O baixo ou o alto envolvimento das empresas com o mercado externo, que inicia com a exportação indireta e termina com o investimento externo direto, está relacionado à decisão de escolha em função das dimensões estratégicas antes apresentadas.

Normalmente, as empresas iniciam seu processo de entrada nos mercados externos através da

exportação indireta. Pipkin (2003) diz que, na exportação indireta, as empresas utilizam intermediários independentes, como *trading companies* ou importadores estrangeiros estabelecidos no país de origem da exportação. Para Kotler (1998), há quatro tipos de intermediários: exportador do próprio país, agente exportador do próprio país, organização cooperativa e empresa de administração de exportação. Minervini (2001) diz que uma *trading company* se constitui de uma sociedade mercantil que tem, entre suas principais funções, compra, venda, intermediação, financiamento, comercialização e muitas vezes até industrialização.

Conforme Terpstra e Sarathy (2000), a diferença entre a exportação indireta e a direta é que, na última, o fabricante realiza as funções relacionadas à venda externa de seus produtos, ao invés de delegá-la para terceiros. Esses autores enfatizam que, na exportação direta, as tarefas de contato com o mercado, pesquisa de marketing, distribuição física, documentação de exportação, precificação e outras são de responsabilidade da firma que está vendendo seus produtos ao exterior. A exportação de forma direta pode acontecer através de distribuidores, agentes ou subsidiária de marketing no exterior, também citada por Minervini (2003) como filial de vendas. Nessa filial de vendas, há a possibilidade de manter armazenagem de produtos ou não.

Ainda, segundo Terpstra e Sarathy (2000), as vantagens da exportação direta não são representadas somente por um maior volume de vendas, mas também por um maior controle sobre as operações, melhor informação do mercado e de desenvolvimento de experiência em marketing internacional. Os custos da via direta de entrada são maiores porque o exportador se responsabiliza por eles, enquanto no método indireto eles são repartidos com os intermediários.

Pipkin (2003) diz que a exportação direta é realizada pelo fabricante sem utilizar intermediários independentes e que a forma clássica é a de criação de um departamento de exportação na empresa. Com isso, o fabricante obtém certo grau de conhecimento e controle do mercado, porém com possibilidade de retorno mais elevada do que na alternativa indireta.

Minervini (2005) cita os consórcios de exportação como uma importante estratégia para o ingresso da pequena e média empresa - PME - no mercado internacional. Minervini (2001, p. 262) diz que consórcio de exportação é "Um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade reduzindo os riscos e os custos da internacionalização".

Para Minervini (2005), os consórcios classificam-se em: consórcios de serviços (promoção e assistência técnica) e de venda ou operativos. O autor comenta que grande parte dos consórcios italianos que têm sucesso no mercado internacional são consórcios de serviços e com as empresas participantes efetuando suas vendas

individualmente. No caso latino-americano, muitos consórcios existentes são de vendas, com dificuldades relacionadas a questões de individualidade e desconfiança como características marcantes da cultura local. Segundo o autor, a Itália é referência em termos de consórcios de exportação. Muitos consórcios na América Latina tentaram imitar o modelo italiano sem a devida adaptação, circunstância que fez com que fracassassem em seus objetivos de internacionalização de pequenas e médias empresas.

As empresas que quiserem adentrar o mercado internacional, que não seja através de exportação, têm como segunda opção o licenciamento. Chama-se licenciamento o método de entrada em que uma empresa remunera a outra pelo direito de produzir ou vender produtos de outra, de acordo com Nickels e Wood (1999). Já Kotabe e Helsen (2000) dizem que o licenciamento é uma relação contratual em que uma empresa - a licenciadora - oferece a outra no exterior - licenciada - alguns ativos em troca do pagamento de *royalties*. Os ativos que podem ser licenciados incluem marcas registradas, tecnologia, processos de manufatura e patentes.

Esses autores destacam ainda o *franchising* ou franquia como um tipo de licenciamento, ou seja, um acordo em que o franqueador cede ao franqueado o direito ao uso do conceito do negócio e a marca em troca de pagamento de *royalties*.

Minervini (2005) cita a *joint-venture* como um outro tipo de alternativa de entrada no mercado internacional e diz que se trata de um contrato em que duas empresas criam uma nova sociedade, com objetivo comum e vantagem recíproca, visando a concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido. Para Boone e Kurtz (1998), uma empresa pode constituir *joint-ventures*, compartilhando os riscos, os custos e a administração da operação no exterior, com uma ou mais parceiras no país-alvo.

Conforme Pipkin (2003), uma outra forma de ingresso no exterior são as alianças estratégicas internacionais. A globalização dos mercados e a intensidade competitiva internacional leva à formação crescente de alianças estratégicas - espécie de relacionamento colaborativo - no mercado internacional, principalmente destinadas à produção e à distribuição de bens. Elas representam uma forma de alavancar recursos com menores investimentos e menos riscos.

Kotler (2000) apresenta o investimento externo direto como alternativa de entrada nos mercados externos, dizendo tratar-se da propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. Nesse caso, a empresa estrangeira pode comprar uma empresa local ou construir suas próprias instalações.

Finalizando, para Nickels e Wood (1999), a exportação e a importação são as formas mais fáceis de fazer com que as empresas adentrem no mercado internacional, por haver menores riscos e

compromissos envolvidos, embora ofereça menor controle sobre a operação. Enquanto isso, com o investimento externo direto, as empresas têm mais controle sobre suas operações, mas com maior risco e compromisso. Já para Kotler (2000), à medida que a empresa passa pela exportação e, sucessivamente, licenciamento, *joint-venture* até investimento direto, aumenta seu comprometimento com o mercado, risco do negócio, controle da operação e potencial de lucro.

1.3 Cadeias internacionais de produto e cadeias de valor globais do calçado

Nessa seção, inicialmente, se apresentam as cadeias internacionais de produto fundamentadas em um estudo de Gereffi (1996) e, posteriormente, aborda-se um estudo de efetuado por Bazan e Navas-Alemán (2001), no Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Nele, são pesquisadas três cadeias de valor de mercados internacionais do calçado gaúcho e seus padrões de governança.

Segundo Gereffi (1996), que fez diversos estudos na Ásia, as cadeias internacionais de produto se constituem em: 1) *buyer-driven*; e, 2) *producer-driven commodity chains*. Conforme esse autor, *buyer-driven* é a cadeia internacional de produtos comandada pelos compradores e *producer-driven* é a cadeia internacional de produtos que tem o comando dos fabricantes.

Primeiro, a cadeia *buyer-driven*, comandada pelo comprador, considerados os objetivos desta pesquisa, receberá maior atenção. A cadeia comandada pelos compradores se refere àqueles segmentos em que grandes atacadistas, estilistas e *trading companies* representam o papel principal, estabelecendo redes descentralizadas de produção, em um grande número de países exportadores, tipicamente estabelecidas em países em desenvolvimento. Esse modelo de industrialização comandada pelo comércio se tornou comum em indústrias de mão-de-obra intensiva, que produzem bens de consumo, como vestuário, calçado, brinquedos, produtos para o lar, produtos eletrônicos de consumo e artesanato, como, por exemplo, móveis e ornamentos. A fabricação é normalmente realizada por redes interligadas de fabricantes contratados, que produzem produtos acabados para os compradores estrangeiros. As especificações para os produtos fabricados são determinadas por grandes atacadistas, varejistas e estilistas que efetuam as compras (GERECCI, 1996).

Ainda segundo esse autor, a principal característica das firmas que comandam o tipo de cadeia *buyer-driven* é a de que eles não fabricam os produtos que vendem com suas próprias marcas, mas exercem a função de *design* e marketing. Entre outras, são citadas como firmas que se inserem nesse tipo de cadeia a Wal-Mart, Sears-Roebuck, J. C. Penney e empresas que vendem artigos de vestuário de moda, como Liz Claiborne e The Limited. Segundo Gereffi

(1996), essas empresas fazem parte de uma nova espécie de “fabricantes sem fábrica”, que distinguem o estágio de fabricação de seus produtos das etapas de *design* e marketing.

Os lucros na cadeia *buyer-driven* não provêm de escala, volume e avanços tecnológicos como na cadeia *producer-driven*, mas de uma diferenciada combinação de elevado investimento em pesquisa, design, vendas, marketing e serviços financeiros que permite com que atacadistas, varejistas e estilistas atuem como verdadeiros agentes, pondo em contato fábricas e negociantes, com nichos de mercado nos principais mercados de consumo (GEREFFI, 1996).

De acordo com Gereffi (1996), *producer-driven* é aquele tipo de cadeia em que grandes fabricantes, normalmente transnacionais, representam o papel central na coordenação da rede de fabricação, incluindo suas ligações para frente e para trás. Essa é uma característica das indústrias intensivas em capital e tecnologia, como automóveis, aviões, computadores, semicondutores e maquinaria pesada.

No entanto, hoje se pode enfatizar que alguns produtos classificados por Gereffi (1996) como enquadrados na cadeia *producer-driven*, como *notebooks*, são produzidos na China, nos moldes da cadeia *buyer-driven*. Isso, portanto, significa que pode haver certa flexibilidade na classificação de Gereffi (1996), pois alguns segmentos classificados por ele como da cadeia *buyer-driven* poderiam se inserir naquela do tipo *producer-driven* e vice-versa.

A relevante pesquisa de Bazan e Navas-Alemán (2001) analisou se as firmas do Vale do Rio dos Sinos (*cluster* gaúcho especializado na produção de calçados de couro) apresentam diferentes modelos de crescimento industrial, de acordo com os modelos de governança das cadeias de valor nas quais se inserem.

O mercado americano, em termos de exportação, tem representado, ao longo dos anos, o principal mercado do calçado brasileiro. Seus compradores, de conformidade com a proposição de Gereffi (1996), têm sido indubitavelmente os governantes da cadeia de valor do calçado quando das exportações para os Estados Unidos. O Vale do Rio dos Sinos, sem dúvida, beneficiou-se desse relacionamento, tornando-se um dos principais produtores mundiais. No entanto, no tocante às competências, além da fabricação, tais como design, marketing ou marca, não pode ser dito o mesmo. A região exporta para os Estados Unidos, a Europa, a América Latina e outros mercados mundiais, além de fornecer grande parcela de sua produção para o mercado brasileiro.

Bazan e Navas-Alemán (2001) estudaram com profundidade os padrões de governança de três cadeias de valor das exportações brasileiras: a norte-americana, a européia e a latino-americana. Também pesquisaram a cadeia de valor do mercado brasileiro, que não se insere dentro do objetivo deste trabalho.

A cadeia norte-americana é do tipo quase hierárquica, ou seja, é o tipo de governança em que o comprador tem alto grau de controle sobre os fabricantes, levando em conta os seguintes fatores: 1) os compradores que comandam a cadeia detêm o conhecimento das atividades de maior valor agregado, como *design*, marca, marketing e a coordenação da cadeia de valor; 2) os compradores têm diversas opções de compra, como China, Espanha e Portugal, em caso de as empresas locais não aceitarem a sua liderança; 3) os produtores locais não têm possibilidade de vender para o imenso mercado norte-americano, uma vez que não têm controle do canal de marketing e não têm seu próprio *design*; 4) a maioria dos compradores americanos possui sua própria marca; 5) o mercado norte-americano tende a ser altamente direcionado para preço, com os compradores realizando barganha com fabricantes para manter os preços em baixos níveis; 6) o mercado norte-americano é imenso, exigindo normalmente pedidos maiores do que em outros mercados e com alta concentração de compradores, fazendo com que fiquem em uma posição favorável para exercer seu poder sobre os fabricantes.

Já a cadeia européia é uma versão mais sutil do padrão quase-hierárquico, em que a principal diferença está no fato de os compradores europeus demonstrarem um maior interesse na qualidade dos produtos e não trabalharem tanto baseados no preço baixo, conforme acontece com os norte-americanos. Isso facilita as negociações dos fabricantes, já que os compradores são mais flexíveis no tocante a preço.

A cadeia latino-americana apresenta dois padrões de governança: 1) a quase-hierárquica, para os fabricantes que produzem seus produtos sem marca própria; 2) e relacionada ao mercado, para os fabricantes que vendem com marca própria. As fábricas brasileiras mais focadas no mercado interno foram as que primeiro detectaram a vantagem competitiva de vender com marca e *design* próprios para o mercado latino-americano, utilizando seus representantes ou mantendo contato direto com importadores. Destacam-se, entre os maiores exportadores para o mercado latino-americano, grandes fabricantes detentores de marcas conhecidas e também com forte orientação para o mercado doméstico.

1.4 Feiras Comerciais Internacionais

As feiras constituem-se em uma das formas mais eficientes para iniciar a inserção de um fabricante no mercado internacional. As feiras internacionais podem trazer contribuições muito significativas para o desenvolvimento dos negócios internacionais e para a imagem da organização que esteja presente nesses tipos de eventos.

Em uma pesquisa realizada na Alemanha, entre 500 empresas expositoras de feiras internacionais, 74% responderam que feiras e exposições representam um

canal importante de desenvolvimento de negócios, conforme Urbasch (2004). Para Pipkin (2003), a feira é, essencialmente, um ponto de encontro entre empresas interessadas em vender e comprar. Por isso, se constitui de um instrumento de promoção comercial diferenciado das demais estratégias. Já para Urbasch (2004), a participação em feiras traz vantagens importantes para visitantes e expositores. Entre as vantagens para os visitantes, podem ser destacados os seguintes aspectos: concentração de fornecedores e público-alvo, conhecimento do mercado internacional - últimas novidades, tendências, exigências, oportunidades e a concorrência -, possibilidade de fechamento e desenvolvimento de negócios com potenciais parceiros.

Esse autor cita também inúmeras vantagens de se participar de uma feira comercial internacional como expositor: concentração de fornecedores e público-alvo, conhecimento do mercado internacional, oportunidade de avaliar resposta a produtos e serviços de forma realista, construção de credibilidade e marca, aumento de visibilidade no mercado internacional, possibilidade de fechamento e de desenvolvimento de negócios e possibilidade de avaliar possíveis parcerias comerciais.

Na questão relacionada a parcerias comerciais, poderia ser dito que as feiras se constituem em uma boa oportunidade para escolha e nomeação de agentes ou distribuidores para atuarem no mercado-alvo que se pretende atingir.

1.5 Barreiras à entrada no canal de exportação

O estudo de Bazan e Navas-Alemán (2001), quando pesquisou o segmento calçadista gaúcho e brasileiro, apresentou quatro cadeias de valor nas exportações de calçados: a norte-americana, a européia, a latino-americana e a do mercado brasileiro.

Pode-se afirmar, então, que um fabricante de calçados que está vendendo no mercado interno e começa a exportar passa a ser considerado como um entrante de um novo negócio na cadeia. Essa dimensão pode ser avaliada a partir da teoria relativa às barreiras de entrada, conforme apresentada por Porter (1986).

Assim sendo, podem ser citadas algumas barreiras que dificultam a entrada de empresas no canal de exportação. Porter (1986) cita, nesse sentido, economias de escala, que se referem à diminuição nos custos unitários de um produto, ou mesmo de uma operação ou função que entre na composição de um produto.

A necessidade de capital é uma outra barreira, pois Terpstra e Sarathy (2000) dizem que a escolha dos métodos de entrada em mercados externos depende, entre outros fatores, da existência de recursos financeiros. Para Porter (1986), os entrantes precisam oferecer vantagens em termos de custo e desempenho, para que o cliente troque de fornecedor. Assim, os custos de mudança, que ocorrem quando o cliente troca

de fornecedor, representam uma outra barreira. Ainda para o mesmo autor, o acesso aos canais de distribuição constitui-se em outra barreira.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Ghemawat (2000) e Porter (1986) citam como importantes barreiras, respectivamente, o poder do conhecimento, informações superiores ou *know-how* e diminuição de custos na medida em que são acumuladas experiências. Ghemawat (2000) diz que a ameaça de retaliação pode impedir a imitação de uma estratégia, mesmo que ela apresente uma alta lucratividade. No caso da exportação de calçados, pela via indireta, a ameaça de retaliação pode vir dos clientes e, principalmente, dos intermediários que os representam na região.

Schmitz e Knorringa (1999), quando analisam a possibilidade de os fabricantes calçadistas se aperfeiçoarem em *design* e marketing, dizem que essas são funções dos compradores globais e que esse pretenso aperfeiçoamento é causa de conflito que passa despercebido na literatura atualmente disponível sobre cadeias de produto.

Para Ghemawat (2000), a questão de prazos também se constitui de uma importante barreira. O estabelecimento de um novo sistema de distribuição, ou mesmo alterar um já existente, levando em conta os investimentos efetuados e seus respectivos retornos, pode demorar de quatro a seis anos. Já questões relacionadas a mudanças em recursos humanos e criação de uma reputação corporativa se dão em prazos de dez anos ou até mais longos, segundo esse autor. Sabe-se que, em grande parte, os fabricantes esperam por resultados imediatos, fato que não ocorre na maioria das vezes.

Ainda segundo Ghemawat (2000), há uma outra barreira importante, que é a complexidade estratégica. Assim, para um fabricante de calçados que opera somente com o mercado doméstico, poderia se tornar muito complexo redirecionar suas vendas do Brasil para o mercado exterior.

Lehn (2001), ao analisar as barreiras que dificultam os fabricantes gaúchos de vender sob forma direta para os Estados Unidos, aponta o tamanho e o poder dos clientes norte-americanos, já que as vendas apresentadas por alguns clientes americanos no seu mercado superam em muito o total das exportações brasileiras de calçados. Além dessa, enumera outras barreiras: 1) o medo que os fabricantes gaúchos de calçados têm do novo ou do desconhecido; 2) a ameaça de retaliação por parte dos intermediários, se o fabricante tentar vender diretamente nos Estados Unidos; 3) o longo tempo de maturação de uma estratégia de exportação direta - já que o fabricante, na maior parte das vezes, espera por resultados imediatos; 4) exigência de recursos financeiros, pois a tentativa de venda direta envolve um investimento muito alto; 5) dificuldade de acesso aos canais de marketing, pois o fabricante que quiser vender direto com sua marca e seu *design* enfrentará a dificuldade de

os varejistas e atacadistas trabalharem com seu design e sua marca próprios e não permitirem ao fabricante função diferente que não seja a de mero produtor, não deixando que ele progrida no canal de marketing; 6) necessidade de adaptação do calçado brasileiro ao gosto do consumidor americano, fazendo com que muitos fabricantes prefiram vender para o mercado latino-americano, para onde não precisam adaptar o produto.

Nickels e Wood (1999) dizem que uma das questões fundamentais na realização de negócios internacionais é a taxa de câmbio, que é o valor de uma moeda em relação às moedas de outros países. Para eles, quando o Real está alto, as empresas brasileiras podem ser obrigadas a mudar seus preços ou melhorar o pacote de valor.

No momento em que estamos vivendo, uma das maiores barreiras à realização de negócios internacionais tem sido a apreciação do Real frente ao Dólar americano. Isso dificulta a formação de preços competitivos e afasta os compradores por provocar aumento considerável do preço em dólar a ser praticado pelo fabricante, além de diminuir sensivelmente a rentabilidade de negócios fechados anteriormente à apreciação mais recente do Real.

1.6 Custo Brasil

Segundo Dib apud Xavier (1995), o Custo Brasil reflete o imenso conjunto de custo das transações, derivado das intervenções do governo no mercado. Johannpeter apud Xavier (1995), em estudo do Custo Brasil na siderurgia brasileira, diz que o aspecto do Custo Brasil deve ser analisado não só sob o ponto de vista interno, mas, principalmente, compará-lo com o desempenho de outros países que, mesmo enfrentando situações e realidades diferentes, se digladiam por buscar no exterior os mesmos mercados que o Brasil.

Assim, ele cita doze itens que integram o Custo Brasil, os quais podem variar de representatividade e importância de conformidade com o segmento econômico que se estude: sistema tributário, sistema financeiro, infra-estrutura, previdência social, segurança, justiça trabalhista ou comum, proteção alfandegária, monopólios, corrupção, educação, saúde e serviços do governo. Segundo o autor, todos eles têm a sua importância, mas, para a siderurgia brasileira, os três primeiros são os mais relevantes.

A elevada carga tributária, hoje próxima dos 40%, torna o governo o maior acionista das empresas, sem nenhum aporte de capital e representa um desestímulo para os investimentos no país.

Ainda conforme Johannpeter apud Xavier (1995), a questão de financiamentos e do alto custo do dinheiro no Brasil é agravada para pequena e média

empresa, que não têm estrutura financeira nem solidez para captar recursos no exterior. O Brasil possui hoje uma das mais altas taxas de juros do mundo, se não a mais elevada.

Outra questão que merece a atenção do mesmo autor é a da infra-estrutura. A necessidade e o esforço de otimizar os custos logísticos são cruciais no negócio de exportação não só de produtos siderúrgicos. Há problemas de estradas, de portos, de falta de *containers* de navios.

2. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Ao apresentar os principais resultados da pesquisa realizada, buscando identificar aspectos da situação de inserção internacional das indústrias do Vale do Sinos, deve-se salientar que as informações ora apresentadas referem-se a um recorte dos dados, focando-se nos pontos de aderência ao calçado.

É importante destacar que quanto à caracterização da amostra pesquisada, observa-se que a maior parte foi composta por indústrias de Novo Hamburgo (48,8%), Campo Bom (10,4) e Sapiranga (8,3%). Deve-se salientar também que a maioria das empresas pesquisadas está classificada como micro-empresa (42,1%) e trabalha com componentes para calçados (36,9%). Assim, as indústrias, quanto ao produto que produzem, estão divididas em calçados, componentes, máquinas, couros e outros.

É relevante apontar ainda que, a partir da análise do perfil das empresas, foi possível perceber que existe bastante espaço para captação de sócios para entidades e associações. Isto se dá pela grande quantidade de empresas que disseram não pertencer a nenhum tipo de entidade ou associação. Nesse aspecto, fica evidente a grande importância da ACI de NH/CB/EV, visto que inúmeras empresas são associadas a esta entidade em particular, segundo relato dos entrevistados, indicando o potencial da organização como forte formadora de opinião e fonte de informação. Outro fato relevante é que há possibilidade de outras entidades, como a Abicalçados, Assintecal, entre outras, atuarem mais fortemente junto às organizações, captando novos sócios.

Percebe-se ainda, com base no perfil das empresas, que a indústria do calçado é bastante importante no contexto da amostra. Este fato retrata a vocação da região para este segmento e aponta para o foco de internacionalização do Vale dos Sinos.

Ao detalhar esta questão, outro objetivo deste estudo, percebe-se que o principal segmento atingido pelas empresas da amostra que produzem calçados é o feminino, com 84% das citações. Outros segmentos também foram apontados, como infantil, masculino e esportivo, como ilustra o Quadro 1.

| Calçado | Qt. Cit | Freq. |
|-------------------------|---------|-------|
| Feminino | 185 | 84,1% |
| Infantil | 36 | 16,4% |
| Masculino | 32 | 14,5% |
| Chinelos | 21 | 9,5% |
| Botas | 3 | 1,4% |
| Sandálias | 2 | 0,9% |
| Calçados em couro | 2 | 0,9% |
| Costura | 2 | 0,9% |
| Segurança | 2 | 0,9% |
| Cabedal de Segurança | 1 | 0,5% |
| Acabamento para calçado | 1 | 0,5% |
| Total | 220 | |

Quadro 1: Produto Calçados.
Fonte: Pesquisa descritiva.

Isso corrobora o fato de a porcentagem de calçados femininos ser bem relevante dentro do total de produção de calçados. Outro fator de destaque é que 75,4% das indústrias ouvidas afirmam que a produção para tal segmento fica em torno de 91% a 100% do total de suas produções. Foi apontado que o setor de calçados femininos é extremamente relevante no cenário das empresas do Vale dos Sinos.

O principal comprador externo dos calçados femininos são os Estados Unidos. Isto demonstra a necessidade de maiores estudos sobre os hábitos de compra de tal país. Aliás, este país é o principal destino de todos os perfis de calçados exportados. Percebe-se, então, que no segmento de calçados, quando se trata de exportação do calçado acabado, o foco está nos Estados Unidos.

Um fato relevante é que as empresas do ramo dos calçados que não mantêm relações com o mercado externo apresentam abertura e interesse para tentativas de internacionalização, tendendo para as exportações. Nesse sentido, observam-se oportunidades de iniciativas que estimulem os negócios internacionais.

É relevante frisar que quanto ao processo de internacionalização pode-se perceber claramente que a indústria do calçado é a que tem mais negócios internacionais, com um índice de 70%. Salienta-se também que as indústrias de calçados da região são mais exportadoras do que importadoras. Ou seja, os negócios internacionais se dão basicamente através da exportação indireta (62,3%) ou direta (52,5%). Observa-se que somente 13,6% afirmam que costumam importar.

O percentual das exportações no faturamento total é outro ponto que chama a atenção. No caso das empresas calçadistas, em quase 30% das empresas visitadas, observa-se que tal percentual não passa de 20%, mostrando uma oportunidade para incrementar os negócios internacionais, mesmo nas empresas que já exportam.

| Exportação Percentual % | Calçados |
|-------------------------|-----------|
| Até 10 | 20,3 (31) |
| De 11 a 20 | 7,2 (11) |
| De 21 a 30 | 13,1 (20) |
| De 31 a 50 | 13,1 (20) |
| De 51 a 70 | 5,9 (9) |
| Acima de 70 | 40,5 (62) |
| Total | 100 (153) |

Quadro 2: Percentual das exportações.
Fonte: Pesquisa descritiva.

Desta maneira, quanto à análise das empresas que possuem relação com o mercado externo, considerando os tipos de relações mais mencionadas com o mercado externo para as indústrias que interagem com o mercado internacional, vê-se que a teoria está plenamente justificada na pesquisa, pelo menos no tocante às duas primeiras estratégias de entrada em mercados globais. Ou seja, a maioria das empresas entrevistadas são micro e pequenas empresas, e suas estratégias de entrada em mercados internacionais, para aquelas que já têm alguma forma de internacionalização, concentram-se na exportação - direta e indireta - e na importação.

Nesse sentido, Terpstra e Sarathy (2000) mencionam que a seleção do método de entrada em mercados externos depende de características particulares à empresa em si e do segmento industrial em que atua. Aí, entre quatro características, citam o tamanho da empresa em ativos e faturamento como um dos principais aspectos para a indústria decidir a sua alternativa de ingresso nos mercados internacionais. Além disso, Kotabe e Helsen (2000) enfatizam que a exportação se constitui na estratégia de entrada mais comumente usada pelas empresas. Mencionam, ainda, que a exportação é, na maior parte das vezes, a única estratégia de entrada em mercados externos disponível para a pequena empresa. Deve-se levar em conta ainda as afirmações de Nickels e Wood (1999), que dizem que a exportação e a importação, dada a não-exigência de grandes investimentos iniciais, são as formas de ingresso em mercados globais que apresentam o menor risco para os fabricantes.

É importante destacar também que, segundo Pipkin (2003), a exportação indireta ocorre quando o fabricante exportador utiliza intermediários independentes em suas vendas para o exterior. Na exportação direta, não há a participação de intermediários independentes e o fabricante tem maior controle, comprometimento e conhecimento do mercado.

Pode-se observar que significativa parte (52,3%) das empresas pesquisadas costuma exportar para um único mercado externo, afirmando que, na maioria dos casos, de 71% a 100% das suas vendas externas estão

focadas em um mercado principal. Este fato aponta que talvez fosse interessante aproveitar a experiência de relações com o mercado exterior dessas empresas e orientá-las para abrir novos mercados.

Cabe destacar, ainda, que pouco menos da metade das empresas calçadistas que não mantêm negócios internacionais nunca tentou se internacionalizar. Tais tentativas focaram-se basicamente em exportação, direta ou indireta. Entretanto, boa parte dos entrevistados do ramo dos calçados afirmou que possuem interesse em participar do mercado externo, justamente nas exportações. Cabe apontar que não há nenhum interesse nas importações.

Buscou-se conhecer um pouco do perfil do fator humano das empresas analisadas, principalmente no que tange à fluência em outro idioma. Nesse ponto, percebeu-se que cerca da metade dos entrevistados afirmou que seus colaboradores não falam outra língua com fluência. Dos colaboradores que falam outros idiomas, observou-se que o inglês, o espanhol e o alemão são os mais falados. Ou seja, trata-se de uma área que merece atenção, segundo os dados da pesquisa. É indiscutível o despreparo dos colaboradores nesse aspecto, apontando que se deve buscar estabelecer ações que primem pelo desenvolvimento das habilidades de comunicação em outra língua, pois se trata de um requisito importante para os negócios internacionais. Foi possível perceber também que, dentre os idiomas falados pelos funcionários das organizações estudadas, destacam-se o inglês e o espanhol – o que se justifica por serem estes os principais mercados para a exportação. Além desses, o alemão teve destaque, provavelmente devido aos aspectos ligados à colonização da região.

Chama a atenção, ainda, o alto índice de participação das empresas de calçados em feiras, seja no mercado doméstico, seja no internacional. Muito embora a participação se dê muito mais como participante do que como expositor, isso demonstra um interesse em atualização e contatos pessoais. O fator econômico parece ser o principal entrave para participação nesses eventos. Deve-se destacar, então, que o alto índice de comparecimento em feiras, nacionais e internacionais, é outra descoberta interessante deste levantamento. Mesmo que essa presença aconteça muito mais como participante do que como expositor, reforça o interesse em conhecer outras realidades e buscar atualização. Aqui, novamente tem-se um ponto a ser trabalhado, estimulando a troca de informações em feiras, principalmente internacionais, e uma maior participação desses fabricantes como expositores em eventos comerciais internacionais no Brasil e no Exterior.

Por fim, buscou-se avaliar quais são as principais barreiras à internacionalização para as empresas calçadistas. Nesse sentido, observou-se a instabilidade do real em relação ao dólar como um fator predominante. Os custos operacionais, as barreiras

alfandegárias e a instabilidade econômica de outros países também são pontos importantes a serem considerados. Sobre essas barreiras, Nickels e Wood (1999) dizem que tanto os fabricantes quanto os consumidores estão interessados na cotação do câmbio, que representa o valor da moeda de um país em relação a de outros países. Afirmam ainda que as empresas brasileiras, para concorrer quando o Real está apreciado, podem ser obrigadas a mudar seus preços ou a oferecer mais valor no seu produto. Lehn (2001), por sua vez, cita o acesso aos canais de comercialização como uma barreira de entrada. Kotler (1998, p. 358) complementa esta idéia ao afirmar que

[...] a maioria das empresas preferiria permanecer em seus negócios domésticos se o mercado fosse suficientemente grande. Os administradores não precisariam aprender a língua e as leis do outro país, lidar com moedas estranhas e voláteis, enfrentar problemas políticos e legais ou precisar redesenhar seus produtos para atender as diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. O negócio seria mais fácil e seguro.

A fim de diminuir essas barreiras e incrementar os negócios internacionais, as empresas pesquisadas pensam que o governo poderia atuar priorizando uma desoneração tributária, melhorando as condições de financiamento e negociando para diminuir as barreiras externas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa, alguns fatos relevantes merecem ser destacados. Primeiramente é importante comentar a respeito do efetivo atendimento dos objetivos deste estudo, que procurou verificar a situação de inserção internacional das indústrias calçadistas do Vale do Sinos.

Buscou-se, também, observar o perfil dessas indústrias quanto ao setor de atuação, endereço, cidade, data de fundação e número de colaboradores. A partir dessas informações, foi possível estabelecer um guia, catalogando as empresas de acordo com as características citadas.

Cabe salientar que foi possível, então, estabelecer o levantamento da situação de inserção ou não no mercado internacional das indústrias de calçados dos municípios que constituem o cognominado “vale do sapateiro”, um dos focos principais desta pesquisa, que inclui os municípios de Novo Hamburgo, Campo Bom, Estância Velha, Sapiranga, Portão, Igrejinha, Taquara, Dois Irmãos, Três Coroas, Parobé, Nova Hartz, Ivoti, Lindolfo Collor, Presidente Lucena, Araricá, Morro Reuter e Santa Maria do Herval.

De posse de todas as informações da pesquisa,

pode-se perceber que existem muitas áreas que precisam ser desenvolvidas para que haja um processo de internacionalização mais eficiente, a começar pelo conhecimento dos mercados externos, fluência em outros idiomas e a participação em feiras comerciais internacionais de forma mais pró-ativa. É notório que há espaço para um forte incremento das relações de comércio internacional, mas, para tanto, o empresário da região precisa estar mais preparado para conhecer melhor os processos, bem como as oportunidades e ameaças que os mercados escolhidos apresentam.

Finaliza-se esta análise enfatizando que o assunto abordado serve ainda para muitas considerações adicionais e que podem ser aprofundadas mediante a constituição de um grupo multidisciplinar no âmbito do ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas- do Centro Universitário Feevale-, e da principal entidade parceira, a ACI-NH/CB/EV, bem como das associações classistas que apoiaram a pesquisa, quais sejam, ABICALÇADOS, ASSINTECAL, Abrameq e AIC-SUL.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. 2007.
- AKHTER, Syed H.. Global marketing. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995.
- BAZAN, Luiza; NAVAS-ALEMÁN, Lizbeth. The Underground Revolution in the Sinos Valley: A comparison of upgrading in global and national value chains. Institute of Development Studies, Paper, 2001.
- BAZAN, Luiza e SCHMITZ, Hubert. Social capital and export growth: An industrial community in Southern Brazil. Institute of Development Studies, Paper 361, 1997.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.. Contemporary Marketing. Orlando: The Dryden Press, 1998.
- BRODA, Valter. Estudo sobre o setor calçadista. 1999.
- CHURCHILL JR.; Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COPETTI, Américo. Monografia da Indústria de Calçados do Rio Grande do Sul: O complexo calçadista em perspectiva. Porto Alegre: Anais/Assembléia Legislativa do RS, 1976.
- CPP - Centro de Pesquisa e Planejamento do Centro Universitário Feevale.
- CZINKOTA, Michael R et al. Marketing: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FENSTERSEIFER, Jaime E. et al. O complexo calçadista em perspectiva: Tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- GEREFFI, Gary. Commodity Chains and regional divisions of labor in East Asia. Journal of Asian Business, Volume 12, Number 1, 1996.
- GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário de negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HOLLENSSEN, Svend. Global Marketing: A decision oriented approach. Essex: Pearson Education Limited, 2004.
- HUMPHREY, John; SCHMITZ, Herbert. Governance and Upgrading: Linking industrial Cluster and Global Value Chain Research. Institute of Development Studies, 2000 (UK).
- KEEGAN, Warren J. e GREEN, Mark. C. Princípios de marketing global. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KEEGAN, Warren J. Marketing global. São Paulo: Pearson, 2005.
- KLEIN, Enio. La Cadena de Distribucion y la Competitividad de las exportaciones latinoamericanas: Las exportaciones de calzado del Brasil. Naciones Unidas, Comision Economica para America Latina y El Caribe - CEPAL, Paper LC/G. 1669, 1991.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEHN, José Carlos. Análise da possibilidade dos fabricantes de calçados do Rio Grande do Sul exercerem maior controle sobre o processo de vendas para os EUA. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração - PUC-Rio. São Leopoldo, 2001.
- MINERVINI, Nicola. O exportador. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____. O exportador. São Paulo: Pearson, 2005.
- MOSMANN, Gilberto. O Vale do Sinos não encolheu. Novo Hamburgo, 1998.
- _____. Enfoques sobre o complexo coureiro-calçadista, ênfase exportações. Novo Hamburgo, 1999.
- _____. Perspectivas da economia gaúcha. Palestra proferida na Escola Fundação Evangélica de Novo Hamburgo-RS, 15 de mar.2000.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian B.. Marketing:

Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

PIPKIN, Alex. Marketing internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, Ângela da (Org.). A internacionalização de empresas brasileiras: Estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SCHMITZ, Hubert. Small Shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster. Institute of Development Studies, 1993 (UK).

_____. Responding to global competitive pressure: Local cooperation and upgrading in the Sinos Walley, Brazil. Institute of Development Studies, 1998 (UK).

SCHMITZ, Hubert e KNORRINGA, Peter. Learning from global buyers. Institute of Development Studies, 1999 (UK).

STERN, Louis E.; EL-ANSARY, Adel; COUGHLAN, Anne T. Marketing channels. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1996.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. International marketing. Orlando: The Dryden Press, 2000.

URBASCH, Gerhard. A globalização brasileira. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

XAVIER, Ademar et al. Custo Brasil. Porto Alegre: Ortiz, 1995, Volume II.